Philippe RAFIN

Formation au coaching d'équipe
IFOD

Octobre 2007 – Avril 2008

Fiche de lecture

Combat contre l'irrationalité des managers

Manfred F.R Kets de Vries

Sommaire:

Présentation de l'auteur : Manfred Kets de Vries

Présentation de l'ouvrage

Chapitre1 : Anatomie de l'entrepreneur : observations cliniques

Chapitre 2 : L'art de naviguer entre « volcans actifs » et « poissons morts »

Chapitre 3 : les somnambules de l'entreprise : détresse affective des quadragénaires

Chapitre 4 : Les dirigeants en scène : rapports de collusion

Chapitre 5 : L'envie et ses vicissitudes

Chapitre 6 : Les équipes performantes : les leçons des Pygmées

Chapitre 7 : Transformation des mentalités : mode d'emploi

Chapitre 8 : Dégraisser sans régresser

Présentation de l'auteur : Manfred Kets de Vries

Kets de Vries s'est intéressé au cours de sa carrière à connaître en profondeur les individus et les organisations d'entreprises par le biais de la psychanalyse.

Il est professeur de leadership development à l'Insead , après avoir enseigné à Harvard et à l'Ecole des hautes études commerciales de Montréal. Il réalise également des missions de conseil axées sur la transformation des organisations.

Enseignant ou praticien, Il garde une approche multidisciplinaire, formé aux méthodes de la psychanalyse par le Canadian Psychoanalytic Institute, il est également docteur en économie diplômé de l'Université d'Amsterdam et titulaire d'un MBA ainsi que d'un doctorat de Harvard.

Présentation de l'ouvrage

Kets de Vries prend le contrepied des ouvrages de management qui considèrent que « ce qui ne se voit pas n'existe pas ». Il s'intéresse à l'intérieur des boîtes noires et va au delà du paradigme traditionnel.

Pour cela, il utilise les **apports venus des domaines les plus divers** : psychiatrie, dynamique, psychologie développementale, éthologie, neurophysiologie, théorie cognitiviste, psychologie à base psychanalytique, théorie des systèmes familiaux, psychothérapies individuelles ou de groupe.

Il va ainsi chercher les besoins motivationnels qui influencent les comportements et qui reflètent toute la complexité de chacun. Il applique des **concepts du paradigme clinique, qui interdit de se fier à ce qui est directement observable**. Ce paradigme clinique repose sur un certain nombre de postulats :

- Le noyau rationnel, qui se trouve dans toute manifestation d'irrationalité: tout comportement, aussi bizarre soit-il, s'explique.
- Motivations inconscientes : il existe des aspects du caractère de chacun qui se situent au-delà de sa perception consciente.
- Contenu du processus inter et intrapersonnel : chacun est le produit de son passé et il continuera, par le biais de ses systèmes de motivation, de subir jusqu'à sa mort l'influence des expériences développementales fournies par ceux qui se sont occupé de lui pendant la petite enfance.

Il est souvent acquis que des lois dictent l'activité économiques. Ket de Vries, par ses expériences variées, est intervenu et a interviewé de nombreux dirigeants, et pensent au contraire que **ces dirigeants peuvent faire toute la différence**.

L'ouvrage n'aborde pas cette influence de manière traditionnelle (approche rationaliste de la prise de décision, analyse de la concurrence, chaînes de valeur,..). Au contraire, il part du principe que **tout le monde a tendance à extérioriser les scénarios de son théâtre intérieur.**

Fil conducteur de l'ouvrage :

L'application du paradigme clinique au domaine du leadership dans l'entreprise est le fil conducteur de ce livre. **Chacun des chapitres a été écrit et publié séparément**.

Les trois premiers chapitres sont centrés sur l'individu.

Le chapitre 1 est une étude de cas.

Le chapitre 2 aborde deux types de personnalité.

Le chapitre 3 est consacré aux effets de l'arrivée à la cinquantaine.

Les chapitres suivants sont consacrés aux relations à deux qui occupent le devant de la scène.

Le chapitre 4 , relations dyadiques dysfonctionelles et leur impact sur l'entreprise.

Le chapitre 5 , examen du phénomène de l'envie

Le chapitre 6 présente les pratiques les meilleures en matière de travail d'équipe.

Le chapitre 7 laisse explorer **les caractéristiques et la dynamique des transformations, tant individuelles que globales**.

Le chapitre 8 pousse la recherche encore plus loin, puisqu'il passe en revue les différentes réactions individuelles face aux dégraissages.

Chapitre1 : Anatomie de l'entrepreneur : observations cliniques

Ce chapitre porte sur la dynamique de l'activité entrepreneuriale, notamment la façon de travailler de l'entrepreneur.

La psychodynamique du travail :
Dans *Malaise dans la civilisation*, Freud souligne l'importance du travail pour l'adaptation de l'individu. Depuis l'écriture de ces lignes en 1929, le débat sur ce sujet dans la littérature psychanalytique est resté assez limité. Seul un petit groupe de chercheurs comme Barbara Lantos ou Erikson qui fait le rapprochement avec le jeu, affirmant entre autres que « porter une situation productive à son terme est un objectif qui supplante progressivement les caprices et les désirs du jeu ». En revanche, celles qui parlent des dirigeants d'entreprise sont pratiquement inexistantes.

L'activité entrepreneuriale :
L'information clinique sur les entrepreneurs se révèle particulièrement rare. L'absence quasi totale, dans la littérature psychanalytique, d'études de cas sur l'activité entrepreneuriale est d'autant plus frappante que d'autres disciplines – économie, sociologie, anthropologie, psychologie , théorie des organisations – ont consacré des travaux importants à ce sujet.
Il existe un nombre restreint d'études d'orientation clinique sur la personnalité entrepreneuriale.
Le père de bon nombre d'entrepreneurs travaillaient à son compte. **Le père était souvent absent**, et **la mère** manifestait dans bien des cas une tendance **dominatrice et autoritaire**. Il revient souvent les thèmes de **la maladie, la séparation et le décès**.
Ces études montrent que bon nombre d'entrepreneurs **souffrent de la précarité de leur amour-propre et de leur identité**.
Ces entrepreneurs ont un comportement « contrephobique » (**réactif, plutôt que proactif**). Beaucoup essaient de compenser des sentiments d'infériorité et d'impuissance, de faire en sorte que l'actif l'emporte sur le passif. L'entrepreneur au naturel réactif et narcissique recherche sans relâche un auditoire admiratif afin de consolider une identité par trop fragile. Cela l'amène à s'entourer de béni-oui-oui et à se priver ainsi de l'indispensable apport de l'esprit critique.

Un entrepreneur sur le divan : considérations méthodologiques
L'auteur narre et commente un cas d'un entrepreneur qu'il a eu comme patient en psychanalyse.
Cet exemple particulier illustre combien **changer de comportements demande des efforts considérables**, car la plupart des individus ont tendance à retomber dans leur fonctionnement habituel, surtout en situation de crise.
Du point de vue psychologique, la vérité historique, ce qui s'est effectivement déroulé, a moins d'importance que la version relatée.

Les rapports qu'il avait eu avec ses parents, ses frères et sœurs, avait guidé ses comportements dans son entreprise.

Il se trouve que sa femme jouait un rôle capital au bureau. Il supputait une relation entre elle et un de ses collaborateurs plus jeunes. Il s'est séparé d'eux, mettant en danger son entreprise. Il avait reproduit le schéma de son vécu personnel, où sa femme représentait sa mère.

Au début, l'entrepreneur sur le divan eut recours, pour se défendre, au « clivage » : tout était soit noir, soit blanc.

L'importance du travail était manifeste, tout d'abord en terme de pouvoir. C'est son incapacité à travailler sous les ordres de qui que ce soit qui l'avait incité à se mettre à son compte, comme son père avant lui. C'était à ses yeux le **seul moyen d'obtenir un peu de pouvoir**, de s'affranchir de la soumission aux caprices des autres. Un renvoi vers une situation où à ses yeux, son frère avait réussi à lui escroquer de l'argent, le décida à gagner beaucoup d'argent. Cela indiquait le degré de sa vulnérabilité narcissique. Le succès en affaire lui revaudrait **l'admiration** qu'il recherchait. Cela voulait également dire faire plaisir à son père et à sa mère, pour le rendre très cher à leurs yeux.

Amour et travail : cet entrepreneur recherchait la voie du « grandiose » afin de masquer la menace insistante de dépression.
Concurrence et comportements stériles : Il était bel et bien coincé dans l'enfance. Ses exigences peu réalistes traduisaient son incapacité à répondre à l'attente de sa mère. Il croyait que dans la comédie de la vie, c'était le rôle de martyr qui lui était échu.
La nature symbolique de l'entreprise : elle était devenue un prolongement de lui-même.
Au cours de l'analyse, cet entrepreneur adopta une nouvelle attitude envers sa mère, et s'efforça d'avoir de l'empathie pour elle. Il renonça à revendre son affaire, chercha des modes de gestion plus équilibrés. Cette **nouvelle philosophie de management se répercutait très favorablement sur les résultats de l'entreprise**.

Les leçons à tirer de cet exemple :
Les fonctions psychologiques ne sont en réalité que des introjections créées à partir des figures parentales; **chez beaucoup d'entrepreneurs, la peur d'échouer et la peur de réussir vont constamment de pair**, car le succès fait naître la crainte qu'il ne dure pas.

Dans le théâtre entrepreneurial, on retrouve plusieurs thèmes récurrents : le besoin de pouvoir, la méfiance, la soif d'admiration et le recours à des mécanismes primaires (clivage, protection, dénégation, fuite en avant par l'activité forcenée).

L'exemple montre que la gestion d'une entreprise ne suit pas forcément des voies rationnelles. Ce type d'entreprise a été baptisé **« organisation-théâtre »**.
Apologie de la folie : on constate que bon nombre de décisions dans le monde des affaires n'ont d'autre fondement que des justifications élaborées après coup.

Chapitre2 : L'art denaviguer entre « volcans actifs » et « poissons morts »

Ce chapitre aborde deux types de personnalité situés aux deux extrémités de l'échelle affective : l'hypomaniaque et l'alexithymique

Il y a une contagion émotionnelle, qui peut être positive si elle est gérée.

l'hypomaniaque : Inconditionnel de l'euphorie

Forme douce du trouble bipolaire.
On les range dans la catégorie des troubles bipolaires, allant de la cyclothymie (caractérisée par des changements visibles mais peu débilitants de l'humeur ou du comportement) jusqu'à la véritable psychose maniaco-dépressive qui peut mettre la vie de la personne en danger. Le fait marquant est surtout le **caractère cyclique**.

Les hypomaniaques ont un **grand pouvoir de persuasion**. Il devient vite grincheux , impatient, dés que les autres ne cèdent pas à ses exigences. Une sexualité intensifiée le caractérise. Il entretient un rapport passionnel avec le monde qui l'entoure.

Il parvient parfois à proposer des **solutions peu habituelles** mais finalement satisfaisantes à des problèmes sur lesquels ses collègues avaient jusque-là calé. Il traduit ses schémas nouveaux avec une **détermination** et un enthousiasme sans faille.

Des rémissions spontanées conduisent à minimiser les épisodes maniaques. Si elle n'est pas soignée, elle peut que s'aggraver avec le temps ; l'hypomanie a une **qualité addictive**. Les signaux de danger peuvent être un volubilité frappante, des éclats de rire à contretemps, un manque de discernement, une obsession pour le sexe, des dépenses irresponsables... Dans la plupart des cas, le problème se déclare vers la fin de l'adolescence ou au début de l'âge adulte (défaut du système neurotransmetteur) L traitement développé est le lithium, molécule antimaniaque.

l'alexithymie : syndrome du poisson mort

Adeptes de la dissociation, hadicapés effectifs, individus qui ne comprennet pas leurs sentiments.

Alexithimie, mot créé au début des années soixante-dix, à partir de racines grecques : « pas de mot pour les sentiments ».
Iil a tendance à éviter l 'émotionnel, agit comme un robot, inaptitude à l'empathie.
Origine (physiologie) : déficit de liaison entre les hémisphères gauches et droits du cerveau.

Origine (psychologie) : manque d'espace transitionnel dans l'enfance. Souvent, une mère surprotectrice entravant l'individualité de l'enfant.

On les trouve très fréquemment dans le monde de l'entreprise, où l'on demande aux cadres de montrer en toutes circonstances une retenue exemplaire. Ils ne peuvent pousser l'entreprise à se surpasser car ils ne soulèvent aucun enthousiasme.

Quelle méthode d'intervention, il n'y a aujourd'hui pas de réponse claire. Les thérapies de type psychodynamique ne sont pas indiquées. On préfère une psychothérapie de soutien

Conclusion : Cet inventaire permet de mieux gérer des personnalités aux deux extrémités de l'échelle. Ce n'est que lorsqu'on a compris ses propres émotions que l'on peut mesurer l'impact de ses émotions sur les autres (**connais toi toi-même**). Le dirigeant qui se connaît accepte de communiquer son intelligence émotionnelle à son entourage et de « contenir » les émotions des autres.

Chapitre 3 : Les somnambules de l'entreprise : détresse affective des quadragénaires

Ce chapitre poursuit l'examen de l'engourdissement affectif (second mode de comportement dysfonctionnel présenté au chapitre 2).

La quarantaine est un temps de réflexion, d'interrogation et d'intériorité accrues. Nul n'échappe au conflit de l'âge mûr ; consciemment ou non, chacun s'insurge contre la limite à son omnipotence. C'est la crise de la quarantaine. Certains individus tombent dans des comportements dysfonctionnels ou impulsifs, souvent à grands renforts d'alcool ou de stupéfiants, d'autres semblent vieillir prématurément.

Comme toute personne qui a été malade, le moi est avant tout corporel .On constate un **déclin progressif du corps**, qui trouve un écho dans toute une série de processus mentaux. La sexualité est un facteur important ; à l'âge mur, chez les hommes on constate une baisse progressive de l'envie, de l'excitation et de l'activité sexuelle. Chez les hommes, l'entrée dans la ménopause est souvent source de stress. Elles commencent souvent à s'inquiéter de la perte de leur charme et de leur féminité. La stabilité du couple devient pour beaucoup un souci majeur. Le syndrome du « nid vide » déclenche souvent des préoccupations. Les parents deviennent eux-mêmes dépendants et en déchéance physique.

Le temps de la vie que l'on avait coutume de calculer en partant de la naissance, se chiffre désormais en **temps qu'il vous reste à vivre**.

Le dirigeant doit savoir faire le deuil des buts jamais atteints et se contenter des réussites effectivement enregistrées. **La vie professionnelle paraît répétitive** et provoque parfois des **états dépressifs**, ou une perte sérieuse d'assurance. Pour se protéger, des individus peuvent recourir à la **défense maniaque** en se lançant dans une activité frénétique. Ils utilisent cette défense à des fins de dénégation, comme moyen de dominer leur sentiment d'urgence.

Cette **détérioration typique de l'âge mûr frappe en premier lieu les individus narcissiques**, fréquents chez les chefs d'entreprise, le narcissisme étant un élément important du profil du leader. Tous les problèmes de l'âge mûr convergent vers un **manque de passion**. Les émotions ont perdu toute vivacité.

On distingue **trois catégories de plaisir** :

- physique : manger, toucher, sentir, sexuel, température, mouvement, sons et odeurs
- sociabilité : être avec les autres, discuter, activités ensemble
- plaisirs intellectuel et venant de réussite

Dans le cas du véritable **anhédonique, tous ses plaisirs sont absents ou très atténués.**

Les dépressifs ont des **symptômes proches de ceux de l'anhédonie** : manque d'énergie, baisse du niveau d'activité, difficulté de concentration, perte d'apétit,…

L'expression psychiatrique *troubles dissociatifs* se réfère aux fonctions d'ordinaire intégrées : conscience, mémoire, identité et perception de l'environnement. Elle englobe notamment le

trouble de dépersonnalisation (sentiment persistant d'être détaché de ses processus mentaux ou de son corps). Les **individus dépersonnalisés** subissent une **cassure entre l'observateur et le participant en eux**. Il peut y avoir *déréalisation*, les objets perçus dans le monde extérieur présentant cette même irréalité qui caractérise le monde intérieur de la personne.

En réaction de défense, certains individus d'âge mûr ont recours au **retrait psychologique** comme moyen de s'épargner à toute participation active à la résolution des conflits interpersonnels. **Ils se réfugient dans l'engourdissement affectif**.

Le dirigeant efficace a un comportement nounours, il rassure par sa simple présence. Il sait capter des signaux qui normalement passent inaperçus. Le dirigeant tombé dans des comportements proches de **l'anhédonie, de l'alexithymie ou de la dépersonnalisation ne sera pas le nounours de son équipe**.

Comment transformer en **force positive** le stress de l'âge mûr ?
Comme lors de l'enfance où tout était nouveau, nous devons rechercher de nouvelles façons de stimuler notre penchant pour l'exploration. La connaissance de soi marque la première étape du travail. **La perspective de devoir relever des défis nouveaux redonne souvent au travail son coté stimulant**.

Chapitre 4 : Les dirigeants en scène : rapports de collusion

Ce chapitre s'appuie sur des concepts de thérapie de couple pour mieux comprendre les rapports de collusion qui existent souvent dans l'entreprise ; il distingue quatre formes fondamentales de collusion entre supérieur et subordonné : narcissique, tyrannique, paranoïaque et sadomasochiste.

L'identification projective : il se peut que chacun reconnaisse dans l'autre des aspects niés, désavoués ou projeté de lui-même, et c'est pourquoi il scrute chez l'autre les traces d'une volonté de participer au « scénario » déjà en place. On expulse une partie de soi pour l' « installer » chez l'autre. Le projeteur se fait comprendre en éveillant de l'empathie. L'instigateur se sert de l'autre comme un dépotoir voué à recevoir tous les attributs dont il souhaite se débarrasser.

Les rapports de collusion dans l'entreprise : chef et subordonné essaient dans la phase de séduction, de découvrir dans quelle mesure l'autre sera un bon récipient. **Le mot collusion sert, dans ce contexte, à désigner des relations dans lesquelles les deux participants sont prisonniers d'une identification projective réciproque qui fait obstacle à leur développement ultérieur.**

La distinction entre victime et bourreau n'est pas plausible, l'un et l'autre y trouvant leur compte.

Déchiffrer les motifs enfouis nécessite une intelligence émotionnelle, de l'empathie.

Le narcissique est obsédé par le désir de sortir du lot. On peut interpréter le narcissisme poussé à l'excès comme une stratégie visant à compenser des déceptions vécues dans les premières relations de la vie. Il se fait généralement passé pour la victime de grave injustice.

Le narcissique aigu a besoin d'un partenaire effacé, toujours prêt à l'admirer.

Le dépendant a généralement eu pendant son enfance des parents excessivement protecteurs. Narcissique et dépendant manquent d'assurance

La collusion tyrannique : La personnalité tyrannique a souvent eu dans la petite enfance a subir une rigueur extrême, des exigences irréalistes. Il accède à une certaine estime de soi en satisfaisant les revendications sévères des parents, qu'il a fini par intérioriser.

Le fonctionnement passif-agressif a généralement ses origines dans les difficultés qu'éprouvait la personne à comprendre pendant l'enfance ce que l'on attendait d'elle.

Nombre d'entreprises offrent des occasions en or à ceux qui veulent instaurer des rapports de collusion tyrannique.

La collusion paranoïaque : on trouve le thème central : le danger omniprésent. Le dirigeant paranoïaque a besoin de recruter des partisans. Ayant un penchant pour la dépendance, ils préfèrent établir une relation avec quelqu'un qui leur paraît puissant. Le dirigeant paranoïaque mettra un système d'information puissant.

La collusion sadomasochiste : elle se joue dans le théâtre de l'humiliation. Le masochiste répète : « je suis nul, je ne vaux rien ».
Le dirigeant aux penchants **sadiques** voit le monde commune jungle. Il doit faire preuve d'agressivité, pour survivre, il faut attaquer. Les individus aux dispositions sadiques ont souvent eu une enfance dans univers familial chaotique, une mère faible et un père explosif, souvent alcoolique. Il peut aussi avoir eu des parents considérant qu'il était un être exceptionnel, et il estime qu'il a tous les droits.
La disposition **masochiste** : tout enfant éprouve un besoin d'interaction avec sa mère et son père. Certains parents ne peuvent offrir qu'un contact douloureux, d'où le trait d'union entre amour et souffrance. Il tire son bien-être de son rôle de victime.

Le sadique et le masochiste qui se rencontrent dans le cadre du travail donnent l'impression d'être faits l'un pour l'autre.

Sortir du cercle vicieux : un proverbe espagnol dit : « le poisson commence à puer par la tête ». Il est nécessaire de commencer par évaluer la qualité des dirigeants ; savoir repérer les modes de comportements dysfonctionnels présents au sommet de l'entreprise est une condition sine qua non de tout travail sérieux. La première question est : les dirigeants ont ils une psychologie qui les prédispose à des pratiques de collusion ?

Culture d'entreprise fermée : seuls les beni-oui-oui survivent. Ceux qui acceptent le marché de la collusion n'obtiennent en échange qu'un rôle très subordonné. On ne peut y développer l'autonomie, il n'y a pas de délégation.

Baisse du moral des troupes : elle peut signaler la présence de relations de collusion. La vie d'entreprise dégénère en luttes d'influence, en guéguerre entre services. Il y a plusieurs façons de s'y prendre. L'existence de contrepouvoir. Avoir conscience de soi et reconnaître le poids de l'affectif dans la motivation, le côté nounours, l'intelligence émotionnelle.

Tout dirigeant ferait donc bien d'examiner régulièrement la nature des rapports professionnels, vérifier qu'il ne stagne pas dans un fonctionnement répétitif. Et puis on a toujours l'option de partir.

Chapitre 5 : L'envie et ses vicissitudes :

Dans la littérature sur le management, on peut noter une absence quasi totale de référence à la **notion d'envie**. Pourtant, il s'agit d'un des **facteurs clés de la motivation humaine**, et d'une **grande source de soucis**.

L'envie est la chose la mieux partagée du monde, puisqu'on y fait référence dans toutes les cultures. Pour Helmut Schoeck, elle existe dés que deux êtres vivants évolués sont susceptibles de se comparer l'un à l'autre. Pour **ce sociologue**, l'envie c'est le **refus de la diversité**.

Pour **le psychanalyste** Wilfred Bion, l'envie passe pour une passion tellement honteuse que rare sont ceux qui reconnaissent l'éprouver. On peut la considérer comme **un organiseur, un coordinateur des processus physiologiques qui constitue le comportement humain**.

Le clinicien considère l'envie comme une émotion plus complexe que bien d'autres du fait qu'elle réunit plusieurs sentiments. Elle caractérise un **type d'activité** en même temps qu'elle contient **une prévision quant au comportement de l'acteur**. C'est un phénomène à double face : elle fait craindre non seulement les conséquences de sa propre convoitise, mais aussi l'éveil de celle des autres.

Pour les besoins de cette déconstruction, on peut distinguer quatre états affectifs :

- le désir d'émulation, fondé sur une perception de l'excellence, qui conduit à vouloir égaler, imiter ou surpasser l'individu envié
- la blessure narcissique, ou conscience d'un manque. L'individu se déprécie par rapport à quelqu'un d 'autre ou un idéal
- Le désir ardent de posséder le bien convoité
- L'hostilité à l'égard de son propriétaire.

Recherche des origines : Sigmund Freud fait remonter cette émotion au stade où l'enfant se rend compte des différences anatomiques entre les sexes . La psychanalyste Mélanie Klein considère que l'envie compte parmi les émotions les plus primitives et les plus fondamentales. Elle se manifeste dés que le nourrisson découvre que toute satisfaction vient du sein de sa mère. Ainsi l'envie serait liée à la fois à l'expérience de la satisfaction et à celle du manque.

Réactions destructives :

L'idéalisation : il est courant de réagir à l'envie par l'idéalisation, **la mise hors de portée** ; c'est le sort qui a voulu qu'on ne fasse pas partie de l'élite. L'idéalisation est un moyen de gérer l'agressivité. Ce mécanisme de défense contre l'envie se trouve dans l'attitude de nombreux cadres envers leur patron : l'adepte de l'idéalisation parvient à maîtriser ses sentiments envieux en exagérant les qualités de son patron. Et en rejetant sur des boucs émissaires ses sentiments négatifs.

Le retrait psychologique : se retirer complètement du jeu compétitif est un moyen extrême d'éviter l'envie. Le syndrome de la **peur du succès** est intimement lié au retrait psychologique. Ceux qui en souffrent se sentent déprimés lorsqu'ils réussissent dans leur travail, car, fût-ce inconsciemment, ils **craignent de s'attirer ainsi l'envie des autres**.

Le dénigrement : la plus courante : un **objet endommagé ne fera jamais d'envieux**. Avides de vengeance, ceux qui optent pour cette stratégie s'évertuent à prouver qu'ils n'ont rien à envier à l'objet de leur envie. Ils recourent à la médisance, la critique destructive ou l'humiliation.

Envie et soif de vengeance :

Cet esprit vindicatif a été disséqué par Karen Horney, qui en distingue trois formes :

- l'agression ouverte
- la revanche discrète
- la vengeance dans le détachement : frustrer l'objet de son envie en l'écoutant à peine ou en le traitant en intrus.

L'envie entre générations :
Certains parents interdisent à leurs enfants des plaisirs auxquels ils n'ont jamais eu eux-même droit. Le dépit qu'ils éprouvent à voir réussir des jeunes les poussent à leur tendre des pièges.

La dénégation et la « formation réactionnelle » :
Elles font partie de l'éventail des stratégies d'évitement de l'envie. Des individus cherchent à se rassurer en se disant qu'au fond il n'y a rien à envier. Il rabaissent leur propre réussite en espérant priver ainsi leur entourage de motifs pour les envier.

<u>Réactions constructives</u> :

La passion de l'excellence : la volonté de surpasser quelqu'un est une réaction constructive. C'st toutefois souvent une version maquillée de la **soif de vengeance**.

La réparation : la **lucidité** sur sa propre motivation et sur le potentiel destructeur de l'envie permet souvent de sortir du cercle vicieux de la vendetta à n'en plus finir. Toute réparation demande un **patient travail de deuil** dans lequel on se résigne à **abandonner ses désirs** de longue date chargés d'émotion.

« l'envie ne prend jamais de vacances » a dit Francis Bacon.
Dans le cadre de l'entreprise, on peut envisager un certain nombre de mesures préventives : diminution des rapports hiérarchiques, distribution plus large du pouvoir, suppression des privilèges les plus flagrants. **L'aptitude à affronter la réalité et la capacité d'empathie sont le meilleur antidote aux effets ravageurs de l'envie**.

Chapitre 6 : Les équipes performantes : les leçons des Pygmées

Ce chapitre est consacré aux **meilleures pratiques en matière de travail d'équipe**. Prenant le fonctionnement des Pygmées de la forêt équatoriale africaine pour modèle fondamental du comportement humain, il sert de base à un certain nombre de propositions.

On a ainsi un modèle primordial du **comportement humain**, sur la vie des hommes avant l'avènement de l'agriculture **il y a 10 000 ans** environ. Les pygmées sont un peuple semi nomade de cueilleurs-chasseurs, vivent dans un environnement hostile.

Empathie et coopération : Chaque campement regroupe plusieurs familles élargies, généralement **dix à trente cinq personnes** en tout. Tout se passe dans une grande promiscuité. Ils n'ont pas de langue écrite. **Ils fonctionnent selon un code moral**, qui comporte notamment des injonctions contre le meurtre, l'adultère, le mensonge, le vol, le blasphème, la sorcellerie et le culte du diable, l'absence d'amour pour les enfants, le manque de respect pour les anciens et d'autres formes d'inconduites.

La confiance, une valeur primordiale : elle prend son point d'ancrage dans la petite enfance. L'enfant appelle « père » ou « mère » toute personne de la génération de ses parents. Ils sont rarement privés de contact physique et les pères jouent un rôle actif dans les soins directs donnés aux nourrissons. Ils tiennent leurs bébés dans les bras pendant 50% de la journée, ou l'ont à portée de la main. L'esprit de forte autonomie dont font preuve les pygmées a ses racines dans l'exemple d'égalitarisme entre père et mère qu'ils découvrent dans la petite enfance.

Leur attitude positive envers le monde se manifeste en chantant, à chaque occasion de réjouissance ou de désarroi.

De même que chez les Pygmées, l'aptitude à travailler en équipe est un atout indispensable dans notre « village planétaire ».

Les entraves au travail d'équipe : les identifier permettra peut-être de trouver les moyens d'en dégager les monde de l'entreprise.
Conflictualité : On ne peut éviter les tensions, mais il faut **mettre à jour les conflits**. S'ils restent non résolus, ce sont les stratégies personnelles et inavouées qui l'emportent sur les tâches à accomplir. Les décisions capitales sont renvoyées, les réunions ont tendance à tourner en rond.

Monopolisation du pouvoir : la conséquence en est que les « chefs » risquent d'attacher plus d'importance au **maintien de leur position** qu'à la résolution constructive de problèmes, alors que les autres estiment que participer ne les avanceraient à rien. Ils cessent d'exprimer leur point de vue, on arrive à des **compromis médiocres**.

Différences de prestige : chacun limite volontairement son apport, quand un spécialiste présent pourrait serait **plus habilité** à prendre les décisions.

Autocensure : des membres de l'équipe qui se jugent inutiles se taisent pendant les délibérations collectives et esquivent toute question susceptible de **déranger le groupe**.

Pensée de groupe : la conséquence du phénomène de pensée de groupe est un **conformisme** affligeant. Certains cherchent à intimider ceux qui s'opposent au consensus en les prévenant de ne pas faire de vagues. Ceux qui passent outre sont catalogués comme **obstructionnistes**.

Au cœur de l'Afrique : le travail d'équipe réussi :

Enseignement n° 1 : respect et confiance réciproque :

La communauté pygmée est **structurée par un système informel** mais néanmoins fondé sur la confiance. Autant un excès de règles témoigne généralement d'un climat de méfiance et de paranoïa, autant **une forte confiance permet à l'organisation informelle de dominer l'organisation officielle**. La diversité se révèle un atout dans la concurrence.

Enseignement n° 2 : protection et assistance mutuelles :

Les membres d'une équipe doivent avoir la conviction **qu'ils peuvent compter les uns sur les autres**. Une condition sine qua non de cette formule est que l'estime de soi demeure intacte.

Enseignement n° 3 : dialogue et communication :

Nul n'a le droit de contraindre un autre à agir contre son gré. L'humour et la légèreté aident souvent à atténuer les conflits. L'extériorisation ne gène pas du tout les Pygmées, qui adorent rire et chanter. **Les membres d'une équipe efficace partagent leurs idées librement**.

Enseignement n° 4 : définition d'un objectif fort et commun

Les Pygmées ont très fortement le sens de la responsabilité collective, la coopération est m^me la clef de leur société. Cela exige **l'adhésion à des objectifs communs**, que l'on retrouve par exemple dans la chasse collective où certains rabattent le gibier dans les filets.

Enseignement n° 5 : adhésion à des valeurs communes

L'intériorisation des valeurs est indispensable à la réalisation des objectifs fixés. Tous les habitants d'un camp pygmée intériorisent dés l'enfance un ensemble de règles de comportement transmis oralement de génération en génération. A la base se trouvent des valeurs culturelles qui assurent la cohésion et l'efficacité de cette petite communauté. Pour comprendre le fonctionnement d'une culture, il convient de remonter à sa source.

Enseignement n° 6 : subordination des objectifs individuels aux objectifs collectifs

Celui qui enfreint le système de devoir réciproque **par son égoïsme est puni**.

Enseignement n° 7 : adhésion au pouvoir « réparti »

Les Pygmées tiennent à l'idée de **répartition du pouvoir**. Sans chefs ni conseils officiels, ils fonctionnent de façon participative et égalitaire.

De même dans une entreprise performante, le bon chef évite à tout prix le secret sous toutes ses formes. Il traite ses collaborateurs avec respect, écoute leurs opinions, pose des questions, affronte les problèmes et se distingue par sa tolérance et sa souplesse.

La nécessité d'un espace transitionnel :

Il appartient aux **dirigeants de haut rang d'encourager le personnel à prendre des risques**, à admettre l'échec et protéger ceux qui jouent leur va-tout pour des raisons louables. Le travail d'équipe demeure avant tout une affaire d'équilibre D'un côté, chaque membre du groupe mérite sa place au soleil et **la reconnaissance de sa contribution**. D'un autre côté, chacun doit se convaincre de l'importance de collaborer, de **subordonner ses besoins à ceux de la collectivité**.

Système ouvert contre système fermé :
L'environnement des Pygmées évolue avec les construction de routes et les déforestations. Rares sont les Pygmées qui ont pu s'adapter aux structures sociales nouvelles, et au passage vers « notre » univers. Un moyen possible de favoriser la continuité réside dans le travail d'équipe. L'entreprise qui se dote des outils nécessaires au fonctionnement aura un avantage compétitif certain.

Investigation approfondie chez les Pygmées :

Photo

Qui est le plus grand ? (attention, il y a un piège)

Chapitre 7 : transformation des mentalités : mode d'emploi :

Ce chapitre a pour objet d'**explorer le changement chez l'individu et dans l'entreprise**, ses caractéristiques et sa dynamique, et de mettre en lumière les similitudes que l'on trouve dans les deux cas. Les éléments pouvant jouer un rôle centrale dans ces deux types de changement sont les suivants : période de détresse, cristallisation du mécontentement, événement révélateur, déclaration d'intention publique.

Vision étroitement béhavioriste : Beaucoup de théoriciens de la théorie du changement réduisent l'être humain à un simple réceptacle, limitent la question du changement au comportement directement observable, sans prêter attention aux processus internes et inconscients. Tout cela malgré un million d'articles sur la nature du changement.

« Le seul être humain favorable au changement est le bébé à la couche mouillée ». La résistance naturelle au changement se nourrit de l'**angoisse** que l'on éprouve à l'idée de devoir affronter l'inconnu ou retrouver les dangers du passé.

Conditions préalables au changement personnel :

La cristallisation du mécontentement : Le déclenchement d'une transformation demande une forte incitation sous forme de douleur ou de détresse. Parmi les stresseurs : des tensions au sein de la famille, des ennuis de santé, des sanctions sociales, des relations difficiles dans la vie professionnelle.. Quand les sujets interrogés se sont rendu compte que les mauvais jours sont devenu une mauvaise année, ils ne pouvaient plus se dérober à la nécessité d'agir. Il se produit une **cristallisation** : tous les aspects désagréables de leur vie se fondaient en un tout pour composer un **tableau cohérent**.

L'événement révélateur : la nécessité du changement ne suffit pas. Quand l'insatisfaction latente atteint une certaine intensité, un fait mineur peut apparaître, c'est la goutte d'eau qui fait déborder le vase.

La déclaration d'intention publique : l'annonce publique aide à renforcer la détermination du sujet et à lui attirer le soutien de son entourage. Le fait de mettre sur la place publique un problème jusque là privé exprime le désir de **fonder un nouvelle identité**.

Les étapes du changement

Ces trois préalables au changement personnel (cristallisation du mécontentement, événement révélateur, déclaration d'intention publique)s'accompagnent en général d'un enchaînement de sentiments assez prévisible. Les études réalisées sur le développement de l'enfant font apparaître une séquence d'émotions plutôt prévisibles en cas de perte. **Le deuil** débute dés la petite enfance et se répète tout au long de la vie. Le psychiatre John Bowlby distingue quatre grandes étapes : l'engourdissement, le languissement, la désorganisation ou désespoir, la réorganisation. En extrapolant, on peut trouver ces quatre étapes :

- choc, l'individu n'est pas prêt à reconnaître consciemment l'existence d'un problème
- dénégation, refus d'admettre la vérité

- renoncement, recherche à tâtons de nouvelles issues et un nouvel équilibre
- réalisation d'une nouvelle identité

Enclencher les mécanismes de la transformation de l'entreprise : Le changement est devenu la règle plutôt que l'exception. Le personnel s'est déjà fait à l'idée que le changement est inéluctable. Le stress est une conditions nécessaire mais non suffisante du changement.

Attiser les mécontentements : « On n'a rien sans rien »les partisans du changement doivent faire pression sur les sceptiques afin de les convaincre qu'ils ne peuvent plus fonctionner comme d'habitude.

Faire naître des espoirs : Pour sortir du cercle vicieux du désespoir, le dirigeant doit incarner l'espérance aux yeux du personnel. Il doit nommer les sources du stress et présenter l'avenir catastrophique auquel conduirait la poursuite de l'orientation actuelle. Il convient d'aborder avec franchise les inquiétudes des salariés quant à leur avenir personnel.

Mettre en œuvre les transformations : Il convient de s'assurer de l'adhésion des salariés à la nouvelle vision. Par un **processus de transfert** ,qui s'appelle l' **« idéalisation »**, l'individu projette sur lui les espoirs de changement. Ensuite la **relation « en miroir »** par laquelle le dirigeant renvoie le reflet de cette projection, renforce le processus.

La direction serait bien avisée de **découper en unités gérables** et digestes un projet de transformation de grande ampleur, d'autant que **les petites victoires produisent souvent un effet domino**.

Organiser un événement révélateur : Une fois qu'ils ont énoncé la mission et la vision de l'entreprise, les dirigeants doivent poser (et se poser) plusieurs questions : cohérence entre structure et exigence du marché, pilotage désuet, compétences, programme de formation,..

Bouleverser les mentalités : Sous le choc des bouleversements qu'ils vivent, certains régressent tombant soit dans la dépendance, soit dans l'alternative « attaque-fuite »

Facteurs propices au changement :

Le soutient de l'entourage : ce soutien est nécessaire pour vaincre ses propres résistances. Le soutien matériel concerne surtout des tâches précises. Le soutien moral a surtout trait à l'amour-propre.
La vigueur et le lieu de l'autorité : certains chercheurs divisent la population en :

- **les internes** : ils se considèrent comme maître de leur vie, estiment que leur sort dépend de leurs décisions et non pas d'influences extérieures. Sûrs de leurs compétences, ils sont difficiles à influencer.
- **les externes** : ils obéissent plutôt à une autorité extérieure. Ils assimilent souvent le changement à une menace ; le mélange de passivité et d'indécision les prédispose à des réactions dépressives.

L'expression **« personnalité vigoureuse »** se réfère justement à ceux dont le lieu d'autorité se situe à l'intérieur. Cette notion va bien au-delà du sentiment d'être maître de son destin car l'individu adhère à fond aux activités de sa vie.

L'attitude de la personne envers son environnement, qu'elle soit vigoureuse ou non, remonte au type d'éducation reçue pendant la petite enfance. L'individu a souvent été exposé à des frustrations appropriées, il a acquis un sentiment de maîtrise du monde qui l'entoure et une image positive de lui-même.

Vers l'entreprise régénératrice : Les dirigeants d'entreprise feraient bien de créer un climat propice au soutien social, ainsi qu'à la vigueur de caractère.

« Rien n'est permanent sauf le changement »

Chapitre 8 : dégraisser sans régresser ?

Ce dernier chapitre explore les réactions individuelles aux dégraissages industriels chez les **victimes**, « **les survivants** » (ceux qui restent dans l'entreprise après les licenciements) et **les bourreaux** (ceux qui les mettent à exécution). Si le dégraissage est l'une des conséquences inévitables de la mondialisation économique, elle est parfois la rançon d'erreurs stratégiques.

Il ressort que si l'entreprise concernée connaît dans l'immédiat des gains de productivité appréciables, elle s'enfonce bientôt dans la léthargie et l'abattement.

L'illusion de la solution miracle : A l'issue de licenciements ou départs forcés à la retraite anticipée, nombre d'entreprise ont vu leurs compétences fondamentales partir en fumée. Ceux qui restent doivent assurer une charge de travail supplémentaire. Ces décisions ont pu être prises pour susciter des réactions positives sur les marchés financiers.

De la restructuration à la réinvention : les restructurations ont pour point commun la recherche d'efficacité, de productivité et de compétitivité. Une vision élargie au delà de la réduction de personnel produit à long terme des résultats plus positifs.

Rupture du contrat psychologique : Cette formulation due à Harry Levinson désigne l'accord tacite par lequel l'entreprise promet un emploi à vie en contrepartie du travail bien fait et de la fidélité de ses salariés. Le dégraissage annule ce contrat et un sentiment de trahison apparaît.

L'une des solutions proposées est la prise en charge de l'individu de son poste et de sa carrière. Le mot **employabilité** commence à remplacer la notion de poste permanent.

Les réactions de stress dans l'entreprise : Le personnel resté en place a la crainte permanent de se retrouver sans travail. La perte d'un emploi suscite chez certains des réactions comparables à ce que déclenche la mort d'un proche.

La vue d'en haut : les cadres supérieurs peuvent se réfugier dans un détachement psychologique qui les amène à se concentrer sur les seuls résultats projetés sans se soucier de leurs subordonnés.

Changement de perspective : cette tâche déplaisante peut bouleverser profondément les dirigeants. Ils doivent supporter un double fardeau : leurs propres sentiments et la réaction des autres survivants.

Les victimes : chacun a sa propre manière d'affronter le stress.

La victime souple : qualifiés pour la plupart, les victimes n'ont pas eu trop de peine à retrouver un emploi. Ils sont attirés par une plus petite entreprise.

L' « émule de Gauguin » : pour la première fois, ils se sont posé la question de leurs désirs au lieu de se conformer aux attentes des autres.

La victime déprimée : certaines victimes des restructurations ont réagi de façon dépressive. Laisser aller vestimentaire, insomnies ou perte d'appétit, idées noires permanentes. Plusieurs d'entre eux ont fini parmi les chômeurs de longue durée.

La victime antagoniste : réaction par la colère

Les survivants :

On découvre le « syndrome du survivant » ou « maladie du survivant ». le problème de culpabilité éprouvée par les survivants a été posé pour la première fois dans le contexte de l'Holocauste juif. Dans une ambiance de restructurations successives, on trouve aussi le phénomène d'usure psychologique, le « burnout ». La direction pourra être jugée comme « présomption de culpabilité ».

Les bourreaux :

On a tendance à croire que les interactions humaines obéissent à une sorte d'équation inconsciente : la **loi du Talion**. Apparue dans le droit babylonien, elle consiste à châtier le coupable en lui infligeant le traitement même qu'il a fait subir à sa victime.

Le dirigeant bien adapté : cette catégorie concerne un certain nombre de dirigeants

Le dirigeant obsessionnel/ritualiste : la personnalité obsessionnelle-compulsive se caractérise par le souci exagéré de l'ordre, la parcimonie, l'obstination, le perfectionnement et le besoin de se sentir maître de la situation, tant sur le plan mental que dans les rapports interpersonnels. Par cette volonté de se dominer et de dominer son environnement, l'individu cherche à dompter son anxiété et sa détresse. L'affect se détache de la cognition et se traduit par la rationalisation. Ils réalisent leur restructuration avec précision et rigueur.

Le dirigeant arrogant : Il y a des points de convergences entre personnalité arrogante et personnalité obsessionnelle compulsive. L'arrogant s'impose des exigences peu réalistes dans l'espoir d'aligner l'image qu'il a actuellement de lui-même sur celle qu'il voudrait avoir. Hélas il n'y parvient pas, et la frustration qui l'envahit de ce fait ne tarde pas à se muer en agressivité. Il est généralement doué d'une intelligence très aigüe, il saisit les enjeux d'une situation, il trouve des solutions efficaces. Autant de qualités qui expliquent pourquoi on voit si souvent des personnes de ce type à des postes de direction. Manquant totalement de patience, ils déstabilisent les subordonnées. Pour le licenciement de leurs collaborateurs, ils mettent en place les mécanismes de défense primitifs du clivage

Le dirigeant dissociatif : parent proche de la dénégation, la dissociation permet à l'individu de se protéger d'expériences jugées insupportables.

Le dirigeant alexithymique/anhédonique : c'est le daltonisme émotionnel, le monde des sentiments le laisse perplexe. Il se comporte comme un robot, il utilise le travail comme une drogue ; dans cette fuite en avant, le but est d'agir pour ne pas ressentir.

Le dirigeant déprimé : Entre l'anhédonie et la dépression, le pas est vite franchi. Beaucoup pensent que la vie est une longue épreuve qui ne vaut pas la peine d'être vécue.

L'indispensable travail de deuil : la plupart des individus ne travaillent pas seulement pour gagner leur vie, ils obéissent à des motivations intrinsèques, dont notamment le besoin d'appartenance. L'entreprise est une famille symbolique. Après une première phase de deuil après le dégraissage, succède une période de nostalgie qui peut durer plusieurs mois.

L'épuisement psychologique :

Des liens entre restructuration et congés maladie pour troubles psychologiques apparaissent. Le *burnout* peut se traduire comme détérioration de la santé mentale, caractérisée par la dévalorisation de soi.

Dégraisser ou ne pas dégraisser ?

Toute restructuration exige un lourd tribut de souffrance humaine. La douleur ne suffit jamais à elle seule, elle ne conduit qu'à la dépression si le plaisir ne figure nulle part. Un aspect important de la restructuration est la remise à plat des tâches.

La dynamique des licenciements :

L'importance de la communication : c'est un aspect capital, il faut communiquer sans cesse et sans oublier les détails.

Le traitement des victimes :

La réussite d'une restructuration dépend en grande partie du traitement que la direction réserve aux victimes.